

В. Я. Карковська, кандидат економічних наук,
доцент кафедри адміністративного та фінансового
менеджменту Національного університету
«Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

У статті здійснено обґрунтування необхідності створення стійкої кадрової безпеки органів державної влади за допомогою технологій обміну знаннями, що дає можливість вирішити низку проблем, з якими вона стикається. Ефективне управління знаннями вимагає від органів державної влади належного поєднання організаційних, соціальних та адміністративних ініціатив поряд із відповідною технологією збору, оцінки, опису, зберігання, поширення й повторного використання знань. Основною перевагою управління знаннями є те, що інформація легко розподіляється між співробітниками, і знання не втрачається, коли виникає потреба в заміні працівника. Методики діагностики готовності державних підрозділів до використання системи управління знаннями можуть бути різними. Наведено технології обміну знаннями в створенні стійких органів державної влади в умовах формування механізмів кадрової безпеки. Управління знаннями покликане узгодити, гармонізувати цілі органів державної влади і службовців в умовах недостатності матеріальних і моральних стимулів. Управління знаннями розглядається як технологія, що дає змогу державному підрозділу визначити інтелектуальні ресурси, якими він володіє, зрозуміти, як формально здійснюється прийняття рішень у процесі роботи над проєктами. Для того щоб створити такий інструмент, необхідна досить серйозна робота щодо виокремлення інтелектуальних ресурсів і моделі пізнавальних процесів. Виокремлено ключові елементи можливості проведення аудиту знань органів державної влади. Доведення до службовців основних завдань функціонування підрозділу допомагає їм аналізувати взаємини, знаходити відповіді на запитання, створювати краці стратегії та виконувати свої обов'язки. Отже, впровадження системи управління знаннями дає можливість об'єднати структурний підрозділ і підвищити ефективність прийняття рішень. Наведено рекомендації щодо ефективного управління знаннями в державній сфері в умовах формування механізмів кадрової безпеки.

Ключові слова: технології обміну знаннями, аудиту знань, формування механізмів кадрової безпеки, органи державної влади, навчання, інформація.

V. Ya. Karkovska. Knowledge management in conditions of formation of mechanisms of staff authorities of state authorities

Formulation of the problem. The key difference between the public sector and the business sector is that in the public sphere, personnel issues are resolved, and in the sphere of business, human capital management. In the public sphere, there is a rigid hierarchy that leads to the fulfillment of the tasks set in the specified conditions. An effective tool in this direction can be knowledge management. The main advantage of knowledge management is that information is easily shared between employees and knowledge is not lost when there is a need for employee replacement.

The paper main body is a rationale for the need to create sustainable public authorities through knowledge-sharing technologies that make it possible to address a number of problems it faces.

Effective knowledge management requires public authorities to blend organizational, social and administrative initiatives together with appropriate technology for the collection, assessment, description, storage, dissemination and re-use of knowledge. Methods for diagnosing the willingness of government departments to use a knowledge management system may be different.

Knowledge management aims to harmonize, harmonize the goals of public authorities and employees in the conditions, lack of material and moral incentives.

Knowledge management is seen as a technology that allows the government unit to identify the intellectual resources it possesses, to understand how decision-making is carried out formally in the process of working on projects. In order to create such a tool, a considerable amount of work is needed to identify intellectual resources and model cognitive processes.

The knowledge audit procedure does not yet guarantee the success of knowledge management, but raises the awareness that public authorities are solving the right tasks using the resources they need. The purpose of the audit is to determine the attitude of the employees to their work, their habits when choosing the decision-making procedure, to find out with whom they are cooperating, how they receive the necessary information. And most importantly: how employees retain their knowledge when documenting certain processes.

Bringing employees to the core of the unit's operations, helping them analyze relationships, find answers to questions, create better strategies, and fulfill their responsibilities. Thus, the implementation of a knowledge management system makes it possible to integrate the structural unit and increase the effectiveness of decision making.

Key words: knowledge sharing technologies, knowledge audit, formation of personnel security mechanisms, state authorities, training, information.

Постановка проблеми. Ключова відмінність державної сфери від сфери бізнесу полягає в тому, що в державній сфері вирішують кадрові питання, а у сфері бізнесу – управління людським капіталом. У державній сфері є жорстка ієрархія, яка веде за собою виконання поставлених завдань у конкретно зазначених умовах. Основний механізм прийняття та реалізації рішень відбувається суто згори вниз, що, у свою чергу, призводить до безініціативності та формальності виконання завдань. Саме тому діяльність органів державної влади з боку суспільства не викликає довіри, державна сфера не є привабливою для потенційних кандидатів. А ключовими критеріями цього є закритість і невідповідність сучасним вимогам.

Однак основна мета ефективності діяльності органів державної влади – майбутній розвиток, а розвиток, у свою чергу, забезпечується шляхом формування ефективних механізмів кадрової безпеки. Тому для того, щоб активізувати державну сферу, необхідно бути впевненим у теперішніх діях і майбутніх планах. Ефективним інструментом у цьому напрямі може стати управління знаннями. Основною перевагою управління знаннями є те, що інформація легко розподіляється між співробітниками, і знання не втрачається, коли виникає потреба в заміні працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стрімкі темпи розвитку сучасності вимагають від усіх сфер діяльності національної економіки реорганізації структури управління, і державна сфера не є винятком [1; 2], оскільки дослідження багатьох науковців свідчать про значні недоліки в сфері діяльності органів державної влади, які є головними причинами неефективної діяльності [8; 7; 3; 6]. А саме: державна сфера значно відстає від вимог сучасного управління, адже більшість успішних компаній значну частку ресурсів і часу приділяє процесу управління, а особливо – управлінню людським капіталом.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Інституційний процес у світі характеризується швидкістю, гнучкістю та пристосованістю до відповідних змін, що сприяють досягненню успіху. Темп зміни в державному середовищі збільшується, особливо якщо йдеться про технологічні зміни [4; 5]. Ступінь пристосованості і гнучкості залежить від здатності як окремих людей, так і цілих структур накопичувати досвід і навчатися на його основі. У такому оточенні тільки ті структури, які навчаються найбільш швидко, здатні досягнути бажаного результату. Чим вищий темп змін, тим більша потреба в активізації (трансформації) навчання як окремого службовця, так і підрозділу. Органи державної влади повинні розвивати свої здібності, що ґрунтуються на знаннях, які є одночасно й довготривалими, і добре пристосованими.

Органи державної влади повинні стати інтелектуальними, розширюючи моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища та відносини між ними. Аналіз внутрішнього середовища органів державної влади спрямовується на можливість досягнути балансу між його учасниками та підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень. Дослідження зовнішнього середовища повинно супроводжуватись прагненням і можливістю відповідати запитам громадськості, відстоювати інтереси розвитку держави та підвищувати ефективність взаємодії з міжнародним оточенням тощо. Тільки розуміючи власні можливості та співвідношення з учасниками зовнішнього середовища, органи державної влади зможуть ефективно працювати.

Органи державної влади не просто повинні навчатися, але також повинні робити це швидше за зміни, які відбуваються в сфері їхньої діяльності. Необхідно розуміти природу та процеси структурного навчання й управління такого роду знаннями для того, щоби збільшити швидкість розвитку структурного знання та підвищити якість і обсяг доступного знання. Знаючи те, що собою являє процес навчання, через формалізацію процедур і структур управління знаннями державні структури можуть як оптимізувати час, необхідний для навчання, так і підвищувати якість і обсяг доступного знання. Інтелектуальність органів державної влади характеризується якістю навчання та управління.

Метою статті є обґрунтування необхідності створення стійкої кадрової безпеки органів державної влади за допомогою технологій обміну знаннями, що дає можливість вирішити низку проблем, з якими вона стикається.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління знаннями вимагає від органів державної влади належного поєднання організаційних, соціальних та адміністративних ініціатив поряд із відповідною технологією збору, оцінки, опису, зберігання, поширення й повторного використання знань [3; 5]. Методики діагностики готовності державних підрозділів до використання системи управління знаннями можуть бути різними. Але завжди одним із перших визначається фактор ступеня розвитку підрозділу в роботі з інформацією в усіх її видах. При цьому консультанти, які здійснюватимуть процедуру аудиту управління знаннями в органів державної влади, мають проаналізувати таке:

- процедуру організації роботи з інформацією в підрозділі;
- відповідальних у підрозділі за координацію роботи щодо використання інформації та що входить в їхні обов'язки;
- ставлення службовців до інформації;
- найвагоміші види інформації, які мають значення для підрозділу;
- втрату знань для органів державної влади (підрозділу) в результаті звільнення фахівців;
- використання інформації в процесі прийняття рішень службовцями;

- результативність застосування в структурному підрозділі інформаційних технологій;
- ефективні напрями щодо використання інформації та знань для державних підрозділів.

Таблиця 1

Технології обміну знаннями у створенні стійких органів державної влади в умовах формування механізмів кадрової безпеки

<i>Проблеми мережевого навчання та обміну знаннями</i>	
Органи державної влади налічують велику кількість відділів. Їхній персонал складається з декількох поколінь службовців, кожне з яких володіє своїми нормами, законами й культурою. За допомогою комп'ютерів їхнє величезне бажання вчитися і ділитися знаннями втілюється в життя. З метою економії коштів багато структур застосовує не тільки очне навчання. З огляду на всі ці фактори слід зазначити, що є значні перешкоди для розвитку навчання в структурах.	
<i>Напрямок їхнього усунення</i>	
Застосування соціального навчання	Дає можливість сприяти розвитку середовища для побудови мережі (усередині і між органами державних структур, із залученням фахівців із зовнішнього середовища). Також необхідно повною мірою застосовувати змішане навчання.
Розроблення стратегії управління знаннями	Наявність стратегії може допомогти правильно спланувати та впровадити систему управління знаннями, а також здійснювати контроль. Для обміну знаннями, як «нагорі», так і «знизу», необхідно застосовувати: соціальне навчання, спеціальне співробітництво, особистісну інформацію, систему управління знаннями, блокінг тощо. Усе це зможе забезпечити потік корисних знань в усіх напрямках.
Структура сфери знань	Структура включає поєднання особистісної інформації та технологій управління знаннями; групового співробітництва й корпоративних додатків із можливістю комбінації та порівняння відповідних знань. Також наявні мережі (як формальні, так і спеціальні), які створені для спілкування, обміну, співпраці та навчання користувачів.
Відповідальність	Середовище включає культуру бажання ділитися знаннями й відмінно розроблену систему навчання, а також можливість фізичної та віртуальної взаємодії між учасниками. У цій сфері може працювати один або кілька підрозділів для забезпечення управління знаннями, але насправді кожен учасник несе відповідальність за стан і стабільність системи навчання.
Використання структурованих баз даних або порталів для спільної роботи в групах	Не кожен може зробити свій внесок. «Обмежені» знання можуть бути поверхневими, через що буває важко згадати про реальні причини прийняття того чи іншого рішення.

Управління знаннями покликане узгодити, гармонізувати цілі органів державної влади та службовців в умовах недостатності матеріальних і моральних стимулів.

Фахівець, який ділиться своїми знаннями, зі свого боку, отримує можливість використовувати професійні навички в корпоративному мережевому середовищі. Основні характеристики такого процесу – відкритість, гнучкість, автономність, ефективні комунікації, здатність до навчання, спільна праця. А людський фактор уже не розглядається як перешкода впровадження інформаційної технології, з'являється розуміння ефективності для всіх, а не тільки для керівництва.

Управління знаннями розглядається як технологія, що дає змогу державному підрозділу визначити інтелектуальні ресурси, якими він володіє, зрозуміти, як формально здійснюється прийняття рішень у процесі роботи над проектами. Для того щоб створити такий інструмент, необхідна досить серйозна робота щодо виокремлення інтелектуальних ресурсів і моделі пізнавальних процесів.

На відміну від оптимального процесу, пізнавальні процеси характеризуються варіативністю, а саме – способи використання своїх професійних знань, які є свідченням унікальності кожної людини як фахівця. На цьому багато в чому базується управління знаннями, а саме – кращої практики або кращого досвіду – способу, який би дав можливість іншим службовцям більш ефективно виконувати конкретні дії.

Не має сенсу починати роботу зі створення системи управління знаннями в органах державної влади, доки в тій чи іншій формі не визначено реальні можливості та потенціал відповідного підрозділу. Серед питань, які належить вирішити державному підрозділу насамперед, багато стосується безпосередньо службовців, їхніх інформаційних потреб.

Процедура аудиту знань ще не гарантує успішності управління знаннями, але підвищує усвідомлення того, що органи державної влади вирішують потрібні завдання, використовуючи для цього потрібні ресурси. Метою аудиту є визначити ставлення службовців до своєї роботи, їхні звички в плані вибору процедури прийняття рішень, дізнатися, з ким вони співпрацюють, як отримують необхідну інформацію. А найголовніше – як службовці зберігають свої знання, коли документують ті чи інші процеси. Методи, які можна використати на цьому етапі, найчастіше передбачають анкетування або письмові опитування, огляди, індивідуальні інтерв'ю та дискусії в групі.

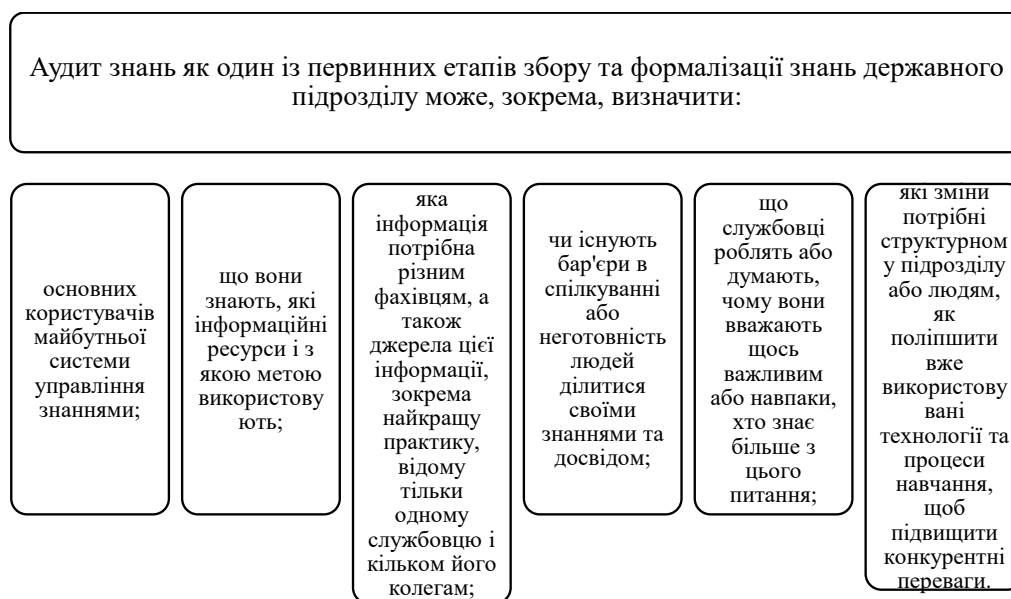


Рис. 1. Можливості проведення аудиту знань органів державної влади

Передбачається, що після першого етапу аудиту знань складається своєрідна «карта знань», яка показує локалізацію знань усередині підрозділу. Цей етап переважно підготовчий і зазвичай дає основу для розроблення баз знань. На другому етапі проводиться збір зразків процесів, що здійснюються в підрозділі. А саме: визначається, як службовці обробляють інформацію, і в кінцевому підсумку – наскільки добре в підрозділі використовуються знання, зокрема і спільно, а також, як вони повторно застосовуються в нових проектах. Результатом другого етапу стає визначення основних інформаційних ресурсів та їхній оптимальний розподіл.

Аудит знань нерідко розкриває проблеми в циклюванні інформації від керівників підрозділу на більш низькі рівні і назад. Виконавці часто не розуміють, як їхня робота впливає на роботу колег і органів державної влади загалом. Відсутність широкого огляду і знання контексту завдання призводить до того, що багато службовців навіть не підозрюють, що осмислення власної діяльності також є частиною їхньої повсякденної роботи. Реалізація цього процесу передбачає дотримання відповідних умов, а саме:

- чіткого усвідомлення кожним службовцем єдності функціонування органу державної влади та свого місця в цій діяльності;
- усвідомлення керівниками власної ролі та відповідальності, а також упевненості в усвідомленні кожним службовцем своїх функцій;
- ідентифікації та зведення до мінімуму бар'єрів, що заважають ефективним комунікаціям, що особливо важливо для поширення кращого досвіду.

Серед причин, які цьому перешкоджають, називають великі розбіжності між «офіційною» політикою і внутрішніми процедурами органів державної влади, з одного боку, і тим, що щодня виконують службовці, – з іншого. Надзвичайно важко також координувати взаємодію між державними підрозділами, оскільки це вимагає значних витрат часу і енергії. Важко виявити й усунути робочі проблеми.

Часто серед усіх завдань, які вирішуються в підрозділі, описані та стандартизовані лише деякі. Часом усунення всіх згаданих і тих, які залишилися «за межею», перешкод і труднощів обходиться дуже дорого і нерідко закінчується невдачею, адже майже половина часу, необхідного для впровадження системи управління знаннями, витрачається на «ручну роботу» зі збору, опису та систематизації знань фахівців. Звідси зрозуміло, що службовці підрозділу, що працюють над певним проектом, повинні бути готовими до інноваційних рішень і, що важливо, складатися з дуже дисциплінованих людей.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Доведення до службовців основних завдань функціонування підрозділу допомагає їм аналізувати взаємини, знаходити відповіді на питання, створювати кращі стратегії та виконувати свої обов'язки. Отже, впровадження системи управління знаннями дає можливість об'єднати структурний підрозділ і підвищити ефективність прийняття рішень.

Рекомендації щодо ефективного управління знаннями в державній сфері в умовах формування механізмів кадрової безпеки:

1. Необхідно систематизувати всю інформацію та знання в підрозділі й організувати зберігання. Особлива увага приділяється архітектурі та доступу. Більшість службовців має тільки переглядати документ, невелика частина їх – редагувати, а зберігати – одна особа. Важливим під час управління знаннями є те, що джерело збері-

гання знань повинне бути одне. Недопустимим є дублювання, яке спричинятиме втрати контролю над системою, а службовці перестануть відчувати її значимість.

2. Встановити правила занесення й оновлення інформації та знань. Така процедура передбачає розроблення відповідного положення та спеціального процесу. В такому разі знання перевірятимуться на коректність оформлення (стандарті робочих документів передбачають обов'язкове зазначення власника файлу, а також того, хто його останнім оновлював), заноситься в сховище. Наступним кроком є повідомлення всіх співробітників, що в системі додано нове знання – презентація, стаття, книга тощо.

Список використаних джерел:

1. Буряченко О., Яроміч С. Часова організація діяльності державних службовців. *Секція 1: Економічна теорія та історія економічної думки*. 2018. С. 44.
2. Вайсман В., Величко В., Гогунський В. Система стандартів підприємства для управління знаннями в проектно-керованій організації *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 1. С. 256–261.
3. Домбровська О. До питання про становлення та розвиток державної служби у системі державного управління України. *Демократичне врядування*. 2012. № 9.
4. Захарова О. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія. Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2010. 378 с.
5. Захист інформації. Забезпечення інформаційної безпеки в організації. Основні терміни та визначення. Москва : Стандартінформ, 2009. 20 с.
6. Зеркалов Д. Розвідка : хрестоматія. Кн. 1. Київ : Науковий світ, 2008. С. 59–61.
7. Коротич О. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. Видано за рішенням Вченої ради Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. Протокол № 3/247-5 від 26 березня 2019 р. 2019. № 23.
8. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2013. № 2. С. 30–37.

References:

1. Buriachenko O., Yaromich S. (2018). Chasova orhanizatsiia diial'nosti derzhavnykh sluzhbovtziv. *Sektsiia I ekonomichna teoriia ta istoriia ekonomichnoi dumky*. P. 44 [in Ukrainian].
2. Vajsman V., Velychko V., Hohuns'kyj V. (2011) Systema standartiv pidpriemstva dlia upravlinnia znanniamy v proiektno-kerovanij orhanizatsii. *Pratsi Odes'koho politekhnichnoho universytetu*. № 1. S. 256–261 [in Ukrainian].
3. Dombrovs'ka O. (2012). Do pytannia pro stanovlennia ta rozvytok derzhavnoi sluzhby u systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy. *Demokratychnе vriaduvannia*. № 9. [in Ukrainian].
4. Zakharova O. (2010). Upravlinnia investuvanniam u liuds'kyj kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia : monohrafiia. Donets'k : DVNZ DonNTU. 378 p. [in Ukrainian].
5. Zakhyst informatsii. (2009). Zabezpechennia informatsijnoi bezpeky v orhanizatsii. Osnovni terminy ta vyznachennia. Moskva : Standartynform. 20 p.
6. Zerkalov D. (2008). Rozvidka: khrestomatii. Kn. 1. Kyiv : Nauk. svit. P. 59–61. [in Ukrainian].
7. Korotych O. (2019). Komunikatyvna diial'nist' personalu orhaniv publicлноho upravlinnia. Vydano za rishenniam Vchenoi rady Kharkivs'koho rehional'noho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Protokol № 3/247-5 vid 26 bereznia 2019 r. P. 23. [in Ukrainian].
8. Tkachova O. (2013). Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia: poniattia ta pidkhody do otsiniuvannia. *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. № 2. P. 30–37 [in Ukrainian].